

B&E

管理学系列

创业学

林 光 编著

Entrepreneurship



清华大学出版社

B&E

管理学系列

创业学

林 光 编著

清华大学出版社

北 京

Entrepreneurship

内 容 简 介

本书是关于企业创业的专业教材,以企业创业周期系统的管理为主线,较为详细地介绍了 21 世纪的现代企业在全球经济大潮下的创业思路与方法。

全书共 14 章,分成 6 篇:第一篇是企业创业周期系统的管理;第二篇是创业谋划周期系统的管理;第三篇是新创企业成长周期系统的管理;第四篇是企业成熟周期系统的管理;第五篇是企业二次创业周期系统的管理;第六篇是企业再创业周期系统的管理。

本书的读者对象包括:高等院校经济管理专业本(专)科学生;从事创业教育工作的教师;企业创业管理研究人员;企业在职的员工;分管创业领域相关业务的政府官员;有志于企业创业的人士等。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

创业学/林光编著. —北京:清华大学出版社,2008.5

(B&E 管理学系列)

ISBN 978-7-302-17376-2

I. 创… II. 林… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 055132 号

责任编辑:王 青

责任校对:宋玉莲

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京市清华园胶印厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:16.75 插 页:1 字 数:341 千字

版 次:2008 年 5 月第 1 版 印 次:2008 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:29.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:029421-01

人类的创业活动与人类的历史一样悠久。不论在什么时候、什么环境下，世界各地都有人在考虑创业、努力创业和叹息创业。创业的高风险与创业结果的不确定性，有时连创业者自己都惊叹不已。

创业不分早晚、不分时段、不分长短、不分国界、不分地域和场所……

创业者不分国籍、不分性别、不分年龄、不分学历和收入……

创业环境不分发达国家和发展中国家、不分人口多少、不分市场竞争的激烈程度……

新创企业不分行业、不分规模大小、不分营利与非营利组织……

我国近年来出版的关于创业方面的教材与书籍，大体可以分为三类：一是创业传奇类、案例类；二是创业咨询指导类；三是创业学术研究类。但是在研读了大量创业类书籍之后，逐渐产生了一些困惑和质疑，什么是创业主体？创业学未涉及创业？创业管理还是企业管理？在常见的创业类书籍中，创业主体是多元的，是风险投资家，是天使基金，是私人股权投资者，是银行家，是一切投资需求者和一切参与管理的人，他们仿佛都变成了创业者，但又好像都不是。对于创业过程的描述，大多是一旦选择了商机就高速成长，跳过去的恰恰是创业的过程。商机的内涵是项目的选择，融资是获得资金，这些充其量是创业开始前的准备，而企业管理是创业管理完成以后的事情，偏偏对企业成活，这个创业管理的研究对象，创业管理却很少涉及。实施创业的企业，是一个已经存在的、发展运作多年的，已经非常成熟的实体。从这一点上看，创业管理的每一个开头都是在说一个高速成长的企业，一个快速发展的企业，一个成功的企业，一个销售额超过百万的企业。如果说这也是创业的一部分，那么这些应该是二次创业与再创业研究的问题。

本书的创新观点：

(1) 重点研究按照企业诞生、生存与发展轨迹展开的原创业、二次创业和再创业。

(2) 专项讨论从“创建与发展企业”的角度进行“创业”，突出探索创业理论与创业实务的融合问题。

(3) 全书共 14 章，每章章首的导入案例和章尾的案例分折，均使用了同一个案例——《美国铱星公司》，这在以前出版的教材中是不多见的。

本书从创业前准备开始，随着时间的顺延，依次展开创业的轨迹，探索企业的诞生、企业的成长、企业的成熟到企业的衰退、消亡，或者重生等多个阶段。在企业整个生命周期中，同时有很多相关的周期，如经济周期、产业周期、产品周期、品牌周期、技术周期、员工职业生涯周期，甚至是决策者年龄周期，都会对企业生命周期产生影响，这些影响促成了企业生命周期的顺利完成，或导致企业的成长轨迹呈现出异常，甚至有可能使企业在发展中途夭折或早衰。正是这种多阶段、多周期活动的集合，构成了企业周期系统的管理。

本书既有创业周期系统的管理、创业模型等学术类内容，又有如何注册公司、怎样寻找、求助于创业援助组织，选择企业名称系统等创业咨询指导类内容；同时还有典型案例分折与点评，描述与研究创业成功或失败企业的轨迹。目前在中国，创业者和企业对创业周期系统的管理的需求市场已初步形成，不仅现有空间较大，而且潜在的成长空间也较大。

企业周期系统的管理分成 6 篇 14 章。

第一篇，企业创业周期系统的管理，包括 3 章：第一章创业周期系统；第二章创业周期系统的模型；第三章创业周期系统的管理。

第二篇，创业谋划周期系统的管理，包括 2 章：第四章准企业调研阶段的谋划；第五章准企业实务阶段的谋划。

第三篇，新创企业成长周期系统的管理，包括 2 章：第六章新创企业的成长轨迹；第七章新创企业成长规律的述评。

第四篇，企业成熟周期系统的管理，包括 2 章：第八章成熟期的企业状态与应对策略；第九章企业的衰亡与危机。

第五篇，企业二次创业周期系统的管理，包括 3 章：第十章企业二次创业周期曲线的描述；第十一章企业二次创业与上市公司及创业板；第十二章二次创业中的公司创业与内部创业。

第六篇，企业再创业周期系统的管理，包括 2 章：第十三章企业再创业；第十四章长寿企业。

创业学管理是企业管理的细分,随着市场经济的进一步深入,关于各行各业企业管理的细分教材,也将从原来的《企业管理》教材中逐步地剥离出来,可替代一般性企业的运作管理,作为新创企业、二次创业企业、再创业的企业以及与创业相关性较高的企业管理教学中的教学用书和教学辅导书,这样一来,在选择企业管理教材时,针对创业型企业出版的《创业学》教材就会成为首选。同时,该书还可以作为企业的培训教材。

本书的读者群:①高等院校经济管理专业本(专)科学生;②从事创业教育工作的教职员工;③研究创业管理的专业人员;④企业在职的员工;⑤分管创业领域相关业务的政府官员;⑥有志于创业的潜在创业者、正在创业的职业企业家、曾经创业的创业先行者和关心、关注创业的相关人士。

向所有启发本书创作、被本书直接引用、摘录的文献资料的作者致敬!

向所有为本书的创作、编辑、出版、销售做出努力和服务的人们致谢!

恳请各界人士对本书中的错误及不妥之处批评指正。

林 光

2008年3月于北京烛园

E-mail: lind04@163.com

第一篇 企业创业周期系统的管理	1
第一章 创业周期系统	2
【学习重点】	2
【导入案例】美丽的长梦	2
第一节 创业周期系统的诠释	3
第二节 企业周期系统的主要特征	12
【思考练习题】	15
【本章小结】	15
【案例背景信息】什么是铱星系统?	16
【案例讨论题】	17
第二章 创业周期系统的模型	18
【学习重点】	18
【导入案例】美国公司完成铱星系统最后部署发射	18
第一节 创业周期系统模型的特性	19
第二节 创业过程的线性复合模型	20
第三节 企业内部系统的包络复合模型	23
第四节 集团公司的集成复合模型	26
第五节 技术创新与市场扩散的扩展复合模型	27
第六节 企业经营过程的循环复合模型	29
【思考练习题】	36
【本章小结】	36

【案例背景信息】铱星闪光的观测	37
【案例讨论题】	42
第三章 创业周期系统的管理	43
【学习重点】	43
【导入案例】技术被时间甩在后面	43
第一节 企业周期系统的分层管理	44
第二节 企业周期系统的转换管理	47
第三节 企业周期系统的仿生管理	52
【思考练习题】	61
【本章小结】	62
【案例背景信息】从“超新星”到“黑洞”	62
【案例讨论题】	63
第二篇 创业谋划周期系统的管理	65
第四章 准企业调研阶段的谋划	66
【学习重点】	66
【导入案例】铱星电话用不起	66
第一节 新创企业的“入行”管理	68
第二节 新创企业的“择业”管理	71
第三节 新创企业的“选项”管理	73
【思考练习题】	78
【本章小结】	78
【案例背景信息】市场不同情盲目	79
【案例讨论题】	79
第五章 准企业实务阶段的谋划	80
【学习重点】	80
【导入案例】铱星的得名	80
第一节 新创企业开业程序	80
第二节 公司章程	82

第三节 公司注册资金	86
第四节 准企业的选址决策	88
第五节 准企业名称系统的管理	90
第六节 准企业的援助机构	93
【思考练习题】	96
【本章小结】	96
【案例背景信息】个人 64 位 = “铱星”电话?	97
【案例讨论题】	99
第三篇 新创企业成长周期系统的管理	101
第六章 新创企业的成长轨迹	102
【学习重点】	102
【导入案例】移动通信史十件大事之九——全球铱星系统	102
第一节 “S 形”曲线的基本特征	103
第二节 企业成长类型的简要分析	109
【思考练习题】	112
【本章小结】	112
【案例背景信息】铱星系统——真正的“全球通”	112
【案例讨论题】	114
第七章 新创企业成长规律的述评	115
【学习重点】	115
【导入案例】中字通信公司	115
第一节 新创企业的阶段性成长	117
第二节 新创企业的“动成长”	120
第三节 新创企业的“可持续成长”	125
【思考练习题】	130
【本章小结】	130
【案例背景信息】铱星电话东山再起:美国国防部成为头号用户	131
【案例讨论题】	133

第四篇 企业成熟周期系统的管理	135
第八章 成熟期的企业状态与应对策略	136
【学习重点】	136
【导入案例】铱星——高科技的警世故事	136
第一节 企业周期中的成熟企业	138
第二节 成熟期企业的周期模型	143
第三节 成熟企业在稳定期的应对策略	146
【思考练习题】	148
【本章小结】	149
【案例背景信息】铱星公司	150
【案例讨论题】	156
第九章 企业的衰亡与危机	157
【学习重点】	157
【导入案例】铱星：危机中正常工作	157
第一节 衰退企业的特征与抵抗政策	158
第二节 企业的危机与企业危机周期	163
第三节 企业的关闭	164
【思考练习题】	167
【本章小结】	167
【案例背景信息】铱星系统的悲怆交响曲	168
【案例讨论题】	170
第五篇 企业二次创业周期系统的管理	171
第十章 企业二次创业周期曲线的描述	172
【学习重点】	172
【导入案例】铱星系统获新生	172
第一节 企业两次创业的比较	173
第二节 企业二次创业周期曲线的一般形态	179
第三节 企业周期中的“第二曲线”	183

【思考练习题】	187
【本章小结】	187
【案例背景信息】铱星公司的新起点:成本下降,重新定位	188
【案例讨论题】	190
第十一章 企业二次创业与上市公司及创业板	191
【学习重点】	191
【导入案例】摩托罗拉被令支付 3 亿美元铱星公司债务	191
第一节 创业板市场	193
第二节 全球主要“创业板市场”简介	197
【思考练习题】	201
【本章小结】	201
【案例背景信息】铱星计划夭折的 5 大管理因素	202
【案例讨论题】	206
第十二章 二次创业中的公司创业与内部创业	207
【学习重点】	207
【导入案例】铱星系统重新开张	207
第一节 公司创业	208
第二节 内部创业	212
【思考练习题】	214
【本章小结】	214
【案例背景信息】美国铱星公司将于 3 月 31 日重新开展电话服务	215
【案例讨论题】	216
第六篇 企业再创业周期系统的管理	217
第十三章 企业再创业	218
【学习重点】	218
【导入案例】明天“铱”依然会更好——铱星电话突现江湖	218
第一节 企业再创业模型	220
第二节 企业并购	223

第三节 企业重建·····	229
第四节 连续创业·····	232
【思考练习题】·····	236
【本章小结】·····	236
【案例背景信息】关于铱星(二):铱星复活·····	237
【案例讨论题】·····	238
第十四章 长寿企业·····	239
【学习重点】·····	239
【导入案例】铱星公司宣布铱星系统可维持运营到 2010 年·····	239
第一节 “百年老字号”与“千年企业”·····	240
第二节 企业长寿的理论·····	246
【思考练习题】·····	252
【本章小结】·····	252
【案例背景信息】摩托罗拉宣布铱星服务将中止·····	253
【案例讨论题】·····	256
参考文献·····	257

B&E

第

一

篇

企业创业周期系统的管理

创业一词由“创”和“业”两个字组成。所谓“创”，可以理解为创造、创建、创新和创立等；所谓“业”，则可以解释为企业、事业和家业等。无论从哪个角度定义创业，其重点都在于“创”，而“业”只是“创”成功的结晶。

由于人们对创业概念与内容的不同理解，形成了创业定义的多样性。本书中的创业，“创”是指成功地建立一个新企业、企业集团、多企业的公司或多公司的企业；“业”仅指企业，即企业的首次创业、二次创业与再创业。按照这样的认识，创业不仅是针对新企业，而且也适合于现有企业。创业对于企业来说，在各行各业都始终存在，甚至不仅是营利组织，非营利组织也存在。企业创业仅仅是创业学的一个分支。

【学习重点】

1. 了解创业周期及相关的概念。
2. 明确创业周期系统的结构。
3. 掌握创业周期系统的特点。

【导入案例】**美丽的长梦^①**

十几年前的一天,美国摩托罗拉公司的工程师波蒂格,想和妻子到加勒比海度假,可妻子说什么也不肯与他同去,原因是她觉得在加勒比海地区手机不好用,会耽误她的房地产生意。这件事对波蒂格触动很大,使他突发奇想:如果世界上有一种能供任何人、在任何地方、任何时间与任何人进行任何方式的通信的工具该多好啊!这样就可以解决当时移动电话存在的价格高、通话质量差和通话范围小等一系列问题。波蒂格把这一想法告诉了公司管理层,并立即得到当时公司董事长加尔文的支持。1991年,摩托罗拉公司正式决定斥巨资建立由77颗低轨卫星组成的铱星移动通信网络。

企业无论隶属关系如何、规模大小、业绩优劣和是否为上市公司,无论所处的行业、所从事的经营业务和所存在的时间长短,企业有且唯有属于自己的创业周期。

“周期”是自然界和经济中的普遍现象,它的一般特征表现为等间隔性和重复性。在数学上,关于周期的一般表示为

$$f(X) = f(X + nT)$$

式中, T 为周期; n 为自然数。

按照《现代汉语词典》的解释,“周期”通常有三种含义:一是完成一次振动或振荡所需

^① 平树. 铱星为何昙花一现. <http://www.baidu>, 2008-07-08.

的时间,一般用 T 表示。振动的物体经过 T 后,又完全回复到开始的状态;二是天体(或其他物体)再度回到某一相对位置或恢复同一状态所需的时间,如行星的自转周期、公转周期等;三是指在一个过程中,某些特征多次重复出现,其连续两次出现所经历的时间,如生产周期。

在创业管理及企业管理中,如果仅从文字上理解,“周期”的含义与它的内涵确实有一定的出入。企业的各种经济活动,经常需要阐述、研究一些不可逆、不等间隔或不可重复的随着时间顺延的演进过程。严格说来,演进过程不是周期,也不存在周期。但由于在国内外管理学科中,对演进过程的研究早已习惯性地称之为“周期”。如经济周期、产业周期、企业生命周期、产品生命周期和品牌周期等。因此,目前在研究创业周期的系统管理时,是对长期以来已约定俗成的习惯用语加以纠正为妥,还是在定义“周期”时明确指出为妥,这还有待于商榷。本书暂且先按照早已习惯的说法,将真正意义上的“周期”和演进过程、循环和阶段性等都称之为广义的“周期”。

在创业周期系统的管理中引入“周期”的概念,主要是意在从时间上描述经济活动的再生过程。所谓创业周期,是对每个企业一生的创业与经营痕迹所做出的概括性描述,是一个企业从筹备、建立、起步、发展、成熟、衰退乃至灭亡所经历的全过程。在创业周期的每一阶段中,无论企业是否成功,企业都要经历探索、积累、发展和壮大的过程。每个企业都希望自己能够“基业长青”,称得上“百年企业”或“老字号企业”。

第一节 创业周期系统的诠释

“创业”的概念按照所包括的阶段不同,在理论上可以分为“广义创业”和“狭义创业”来理解,这样区分的目的完全是为了方便描述与研究。在创业实务中二者有时很难区分,或者根本没有必要区分。

所谓“狭义创业”,是指创建新企业的过程。这是对新创企业的一般过程和创业周期进行的专项研究。所谓“广义创业”,既包括了创建新企业(即为狭义的创业),又涉及企业内创业(公司创业)。企业内创业,是指在现有企业的基础上,通过在观念、技术、市场、制度和管理等方面的创新,创造新的价值,使企业产生更大活力的过程。本书主要探讨的是“广义创业”中的周期性系统管理问题。

在企业的各种经济活动中,与企业相关的各种周期细数起来不下几十种,某些周期作为相对独立的周期理论,早已经过许多专家的长期研究,已经非常完整,并且在不同类型企业的实践中也应用得相当普遍和成功。在实际经济活动中,企业需要面对的是由若干种相依相克、相辅相成、重叠交叉、错综复杂的周期构成的庞大的周期系统,这一系统一直

未被学术界和企业界所重视,创业周期系统的管理更未被企业广泛实施。

创业周期系统,是指在经济活动中与企业息息相关的各种周期的集合。构成创业周期系统中的每一种周期,作为系统元素既保持了各自的独立性,同时又与系统内的其他周期存在着千丝万缕的联系。从数量上说,它是由多多少少几十种周期组成的;从形式上看,它是一簇曲线的集合,即形成了一个周期的簇族。共存于周期集合中的每一条曲线往往呈现出明显的一致性特征,它显示了一般企业的创业周期(见图 1-1)。

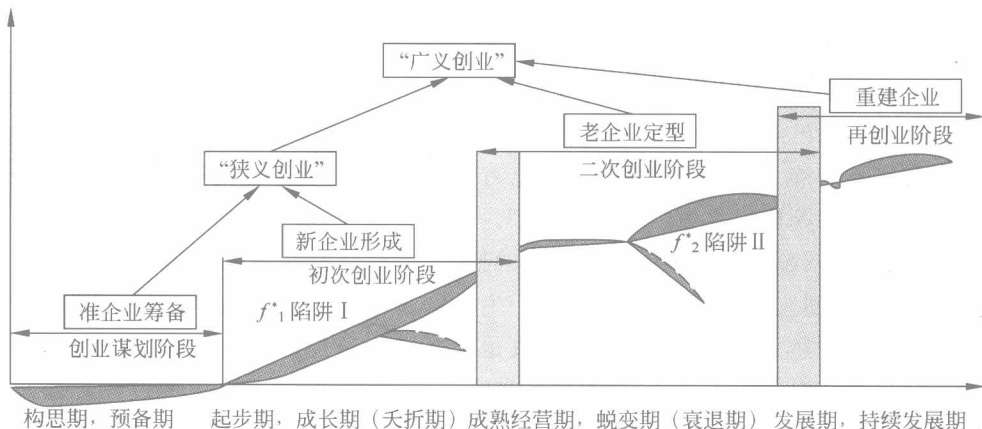


图 1-1 创业周期系统中广义的、典型的、完整的创业周期构成

图 1-1 显示的是创业周期系统中的某一条周期曲线,它是一个典型的、完整的创业周期。在实际经济活动中,创业的全过程,也有可能没有完全依照这个模式,各个企业真正的创业轨迹各不相同,企业的创业过程可能会偏离,或者完全背离创业周期,出现参差不齐的形状,有许多的起伏。例如,有的企业,在高速成长一段时期后,会遇到停滞甚至倒退,之后又有新一轮的高速增长。还有的企业,特别是完全归个人拥有和控制的小企业,可能从未经历过高速成长期,一直处于缓慢的发展过程中。鉴于大多数新创企业符合或者基本符合典型的创业周期,因而,研究讨论创业周期系统管理的重点,将围绕着属于广义的、典型的和完整的创业周期展开。

一、创业周期的起点与终点

企业的创业,有一定的路径依赖,既然是创业周期,必然有创业实际进程的开始与结束,有它逻辑上的起点和终点,在起点和终点之间,就是过程研究的各个阶段。如果越过这个终点,创业将无休止地延续。

创业的起点在哪里？有想法、有观念、有意识就能叫创业吗？显然不行，创业必须落实到行动上，因此，创业的起点多数是以创业项目的启动作为开始。

创业的终点是什么？“狭义创业”的终点，是新企业的诞生，是企业正常运转的实现。这就是创业的完成，是创业的成功，是为以后企业的长期发展奠定了基础。越过这个过程，就是企业持久的以营利为目的的企业管理，即“广义创业”的管理。“广义创业”的终点，是不管由于什么原因导致的企业关闭。从企业家美好的愿望考虑，企业的理想状态是永续经营，没有终点。

二、“阶梯型”创业的四个阶段与八个周期

在创业周期的全过程中，企业要注重企业生存发展的内在规律，根据各阶段的特点施行行之有效的管理。不能只侧重于对新创企业成长阶段的研究（即从企业筹备到成熟的这一时期），而不顾及企业的整个生命周期。

“广义创业”下的企业创业周期系统的阶段化管理，是因为企业周期系统中的任何周期都会表现出阶段性特征。创业周期不仅具有明显的阶段性，而且创业周期的阶段性还属于标准的复合型模式。

创业周期系统若按阶段划分，一般可分为创业谋划、初次创业、二次创业与再创业四个阶段，而在每个阶段，又常常被细分为若干个周期，如创业谋划阶段，可细分为构思期和预备期；初次创业阶段，可细分为起步期和成长期（夭折期）；二次创业阶段，可细分为成熟经营期和蜕变期（衰退期）；再创业阶段，可细分为发展期和可持续发展期（见图 1-1）。

每个阶段与周期的主要特点是：

1. 创业谋划时，企业尚存在于创业者的头脑中和稿纸上

（1）创业构思期

创业构思期是创业者从产生创业冲动、创业热情到形成创业决策，是决定创业方向、创业行业、创业产品或服务以及创业方式的过渡期。在初次创业的构思期，要进行周密的市场调查、撰写创业经营计划书等，创业者首先遇到的“人行”、“选项”和“择业”问题，对创业者来说是一个严峻的考验。

（2）创业预备期

创业预备期是企业形态的成型过程，是创业者在形成创业决策后，围绕创业决策进行的各种创业前准备工作的时期。它包括资金的筹措、创业团队的形成，生产、销售、出纳、会计等基本部门和岗位的设立、人员工作安排、核心产品或服务的定位、企业业务程序的确定、创业场地的选择、企业的命名、生产和办公等设备的采购、工商税务咨询登记等。这一时期的全部注意点，往往都集中在如何让企业顺利“开业”。